

УДК 005.953:004.9:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.338-347>**Сидорук І.С.**кандидат економічних наук  
Національний університет «Запорізька політехніка»**Sydooruk Iryna**

PhD in Economic Sc.

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-1205-2639>**Губарь О.В.**кандидат економічних наук  
Національний університет «Запорізька політехніка»**Gubar Olena**

PhD in Economic Sc.

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0003-4923-5997>

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ І HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: АНАЛІЗ СТАНУ ТА МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ

Статтю присвячено дослідженню стану цифровізації HR-процесів в Україні та розробленню методичного інструментарію інтеграції HR-аналітики у систему корпоративного адміністрування персоналу. Виявлено системну «цифрову асиметрію»: тільки 30% HR-фахівців готові до повноцінної цифровізації, а 13% компаній вимірюють управлінський ефект від автоматизації. Визначено чотири групи бар'єрів впровадження HR-аналітики та встановлено, що умови воєнного стану суттєво підвищують її стратегічну цінність. Запропоновано тривимірну матричну модель інтеграції HR-аналітики, що поєднує виміри аналітичної зрілості, функціонального охоплення та рівня управлінської відповідальності. Модель доповнена матрицею зрілості як інструментом самодіагностики організації та наскрізною підсистемою управління HR-даними.

**Ключові слова:** цифровізація HR-процесів; HR-аналітика; корпоративне адміністрування персоналу; матриця зрілості; управління HR-даними; кадрові рішення; воєнний стан.

## DIGITALIZATION OF HR PROCESSES AND HR ANALYTICS AS TOOLS FOR TRANSFORMING CORPORATE PERSONNEL ADMINISTRATION: STATE ANALYSIS AND INTEGRATION MODEL

The digital transformation of business processes has fundamentally altered the nature of personnel management decisions in organizations. The article addresses a critically underexplored issue: how HR analytics, as a product of HR process digitalization, can be embedded into the governance architecture of corporate personnel administration – that is, into the system that defines who collects, interprets, and acts upon workforce data, and who bears accountability for the resulting decisions. The purpose of the study is to develop conceptual and methodological foundations for integrating HR analytics into the corporate personnel administration system under digital transformation conditions, with particular attention to the structural challenges of wartime Ukraine.

The study employs a systemic approach as its methodological basis, complemented by analysis and synthesis, abstraction and modelling, comparative analysis of domestic and international scientific literature, statistical analysis of secondary data on Ukrainian labour market and HR practice, and structural-functional method applied to the construction of the HR data governance subsystem.

The study identifies a systemic «digital asymmetry» in Ukrainian HR practice: while the formal adoption of digital HR tools is growing, only 30% of HR professionals are fully ready for digitalization and only 13% of companies can measure its managerial effect. Four groups of barriers to HR analytics adoption are systematized: competency deficit, technological and financial constraints, organizational and cultural resistance, and legal uncertainty around personal data. The structural challenges of wartime – unprecedented workforce shortages, forced labour mobility, and psycho-

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Сидорук І.С., Губарь О.В., 2026

*emotional instability – are shown to substantially elevate the strategic value of HR analytics, transforming it from an option to a managerial necessity. The article proposes a three-dimensional matrix model of HR analytics integration encompassing the dimensions of analytical maturity, functional coverage of HR processes, and level of managerial accountability. The model is supplemented by a maturity matrix as an organizational self-diagnostic tool across four development stages and a cross-cutting HR data governance subsystem built on five principles: data ownership, lifecycle protocols, algorithm transparency, decision accountability, and system audit.*

*The proposed model is directly applicable to organizations of varying sizes and industries as a structured roadmap for developing analytical capacity and embedding HR analytics into corporate governance mechanisms.*

**Keywords:** digitalization of HR processes, HR analytics, corporate personnel administration, maturity matrix, HR data management, personnel decisions, martial law.

**JEL classification:** M12, M15, O33, J24.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокою трансформацією підходів до управління людськими ресурсами під впливом цифрових технологій. Цифровізація бізнес-процесів змінює як технологічні механізми функціонування організацій, так і логіку прийняття управлінських рішень, формуючи нові вимоги до системи корпоративного адміністрування персоналу. У цих умовах HR-процеси дедалі більше переходять від адміністративно-облікової функції до стратегічної системи управління людським капіталом, заснованої на даних та аналітичному супроводі управлінських рішень. Відповідно, HR-аналітика перестає бути допоміжним цифровим інструментом і набуває значення важливого елементу корпоративного врядування, оскільки визначає якість, обґрунтованість і підзвітність кадрових рішень.

Актуальність дослідження посилюється тим, що цифрова трансформація ринку праці відбувається в умовах одночасного впливу технологічних, соціально-економічних та безпекових викликів. Поширення дистанційних і гібридних форматів зайнятості, автоматизація HR-функцій, використання штучного інтелекту та систем аналізу даних формують потребу у нових моделях управління персоналом, орієнтованих на оперативність і персоналізацію кадрової політики. Для організацій здатність інтегрувати цифрові HR-рішення стає чинником конкурентоспроможності в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Для України проблема цифровізації HR-процесів набуває особливої ваги внаслідок впливу повномасштабної війни, яка спричинила структурні зміни на ринку праці. Дефіцит кадрів, вимушена міграція населення, мобілізаційні процеси, зростання психологічного навантаження на працівників і прискорений перехід до дистанційної роботи істотно ускладнили систему управління персоналом. За таких умов традиційні підходи, засновані переважно на управлінському досвіді та інтуїції, виявляються недостатніми. Організації потребують аналітичної інфраструктури, здатної забезпечувати моніторинг кадрових ризиків, прогнозування потреб у персоналі, оцінювання продуктивності та підтримку стратегічної стійкості людського капіталу.

Практична значущість дослідження визначається тим, що запропонована тривимірна матрична модель інтеграції HR-аналітики у систему корпоративного адміністрування персоналу є безпосередньо придатною до застосування в організаціях різного розміру і

галузевої належності як інструмент самодіагностики і побудови дорожньої карти розвитку аналітичної спроможності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика цифровізації управління персоналом і HR-аналітики останніми роками посідає важливе місце у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі. Науковці досліджують як технологічні аспекти цифрової трансформації HR-процесів, так і стратегічні, організаційні та правові наслідки впровадження цифрових інструментів у систему управління персоналом.

Суттєвий внесок у дослідження цифровізації HR-процесів зробили Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О., які обґрунтували концептуальні засади цифровізації менеджменту персоналу, визначили ключові тенденції розвитку цифрових HR-технологій та охарактеризували основні напрями трансформації HR-процесів у сучасному бізнес-середовищі [1]. Тертична Л. І. та Семенова Д. В. дослідили сутність діджиталізації у сфері управління персоналом, акцентуючи увагу на автоматизації кадрових процесів, використанні цифрових платформ та аналітичних інструментів для підвищення ефективності HR-менеджменту [2]. Разом із тим більшість таких досліджень зосереджена переважно на технологічних можливостях цифровізації, тоді як питання її інтеграції у систему управлінської відповідальності та корпоративного врядування розкриті недостатньо.

У сучасній науковій літературі також активно досліджуються стратегічні аспекти цифрової трансформації управління персоналом. Значна увага приділяється впровадженню штучного інтелекту, хмарних сервісів, автоматизованих HRM-систем та інструментів HR-аналітики як засобів підвищення ефективності кадрової політики, оптимізації бізнес-процесів і зміцнення залученості персоналу [3]. Водночас практичні механізми інтеграції цих технологій у систему стратегічного управління організацією та їх вплив на розподіл функцій і відповідальності між HR-службою та вищим керівництвом залишаються недостатньо опрацьованими.

Окремий напрям досліджень присвячений HR-аналітиці як самостійному інструменту управління персоналом. Грідін О. В. обґрунтував роль HR-аналітики як ключового елементу сучасної системи управління персоналом та систематизував її функціональні характеристики [4]. Котовська І. розглядала HR-аналітику крізь призму оцінки її впливу на ефективність управлінських рішень [5], а Кобець Д. дослідив

взаємозв'язок HR-аналітики та великих масивів даних у контексті цифрового менеджменту людських ресурсів [6]. У міжнародній науковій літературі вагоме значення має дослідження Frank Wirges та Anne-Katrin Neyer, у якому на основі якісного аналізу було обґрунтовано необхідність переходу до процесно-орієнтованого підходу в HR-аналітиці. Автори акцентують увагу на необхідності чіткого визначення ролей і взаємодії між HR-підрозділами, HR-бізнес-партнерами та функцією HR-аналітики в процесі впровадження аналітичних рішень [7].

Важливе місце у сучасних дослідженнях займають також питання правового та етичного регулювання HR-даних. Науковці наголошують, що цифровізація систем управління персоналом, поряд із підвищенням ефективності кадрових процесів, створює нові ризики у сфері захисту персональних даних працівників, використання алгоритмічних рішень та забезпечення кібербезпеки. У зв'язку з цим проблема управління HR-даними набуває міждисциплінарного характеру та потребує поєднання технологічного, правового, організаційного й етичного підходів [8].

Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, низка питань залишається невирішеною. HR-аналітика переважно досліджується як технологічний інструмент або елемент цифрової трансформації, тоді як її роль як організаційно-управлінського механізму в системі корпоративного адміністрування персоналу розкрита недостатньо. Практично відсутні моделі, що пов'язують рівні аналітичної зрілості з рівнями управлінської відповідальності. Поза увагою залишається і специфіка українських організацій в умовах воєнного стану, яка суттєво підвищує стратегічне значення HR-аналітики.

**Мета статті** – розробити тривимірну матричну модель інтеграції HR-аналітики у систему корпоративного адміністрування персоналу, яка б описувала не перелік цифрових інструментів, а організаційний механізм перетворення аналітичних даних на управлінські рішення визначених суб'єктів із закріпленою відповідальністю, з урахуванням специфіки функціонування вітчизняних організацій в умовах цифрової трансформації та структурних викликів воєнного часу.

Досягнення цієї мети передбачає вирішення таких завдань: оцінити стан цифровізації HR-процесів в Україні в кількісному і якісному вимірах та систематизувати бар'єри її розвитку; виявити вплив структурних викликів воєнного часу на стратегічний пріоритет HR-аналітики; розробити тривимірну матричну модель інтеграції HR-аналітики, що охоплює виміри аналітичної зрілості, функціонального охоплення та рівня управлінської відповідальності; сформулювати матрицю зрілості як інструмент самодіагностики організації; обґрунтувати принципи наскрізної підсистеми управління HR-даними.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який дозволяє розглядати HR-аналітику як елемент цілісної системи корпоративного адміністрування персоналу. Методи аналізу і синтезу застосовано для дослідження стану

цифровізації HR-процесів та формування узагальненої характеристики «цифрової асиметрії». Методи абстрагування і моделювання покладено в основу розроблення тривимірної матричної моделі та матриці зрілості. Порівняльний аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури й метод критичного аналізу використано для виявлення невирішених аспектів проблеми – зокрема відсутності операціональних моделей, що пов'язують рівні аналітичної зрілості з рівнями управлінської відповідальності. Статистичний і описовий аналіз вторинних даних використано при опрацюванні результатів досліджень ринку праці і HR-практики (дані «Барометру ринку праці 2024», опитування «Вчасно.Кадри» 2026 року, дані European Business Association) для кількісної характеристики стану цифровізації HR і масштабів кадрових викликів воєнного часу. Структурно-функціональний метод застосовано при побудові наскрізної підсистеми управління HR-даними: кожен її елемент (власність даних, протоколи життєвого циклу, прозорість алгоритмів, підзвітність рішень, аудит системи) визначається через свою функцію у загальній архітектурі корпоративного адміністрування персоналу.

**Виклад основних результатів дослідження.** Оцінка реального стану цифровізації HR-процесів в українських організаціях вимагає чіткого розмежування між фактом технічного впровадження окремих цифрових інструментів і досягненням якісної трансформації управлінської моделі. Наявні дослідження фіксують суттєвий розрив між цими двома вимірами.

Щодо готовності до автоматизації: результати опитування серед HR-фахівців, проведеного у 2020 р., засвідчили, що лише 34,78% опитаних вважали українські компанії готовими до впровадження автоматизації HR-процесів, тоді як 45,65% вважали їх неготовими, а ще 10,87% не могли однозначно оцінити ситуацію [9]. Попри певну давність цих даних, вони формують важливу базову точку відліку, з якої розпочиналася цифровізація.

Свіжіше і значно масштабніше дослідження сервісу «Вчасно.Кадри», проведене серед 157 компаній переважно середнього та великого бізнесу і презентоване на RAU HR Conference 2026, демонструє, що ситуація кардинально не змінилася: лише 30% HR-фахівців повністю готові до цифровізації, 36% частково готові, але бояться втратити контроль, а 16% поки не готові через складність впровадження. Серед основних витрат часу HR-відділів домінують оформлення відпусток (52% зазначених затрат) та прийом нових співробітників (48%), а лише 13% можуть чітко продемонструвати, як автоматизація впливає на витрати та ефективність [10]. Останнє є надзвичайно промовистим: більшість компаній, навіть упровадивши окремі цифрові інструменти, не вимірюють їх управлінського ефекту – тобто не використовують аналітику для оцінки самої аналітики.

Щодо окремих функцій, серед чинників вибору цифрових інструментів для HR 69,5% респондентів пріоритетним вважають зручність і легкість впровадження, лише 15,5% – ціну, 7,5% – надійність. При цьому 62,55% опитаних вважають, що автоматизація та цифровізація не зможе замінити роль HR-служби в

компанії [10]. Така структура пріоритетів наочно демонструє: вітчизняні організації обирають цифрові рішення за критерієм операційної зручності, а не стратегічної аналітичної цінності.

У галузевому вимірі показово виглядають дані зі сфери ІТ: за опитуванням Міністерства цифрової трансформації України у січні 2026 р., серед 200 опитаних компаній ІТ-сектору 93% підтвердили використання штучного інтелекту у своїй роботі, а автоматизація HR-процесів посіла друге місце за поширеністю застосування після основних бізнес-функцій [11]. Однак ІТ-сектор є безумовним лідером цифровізації, а тому ці дані не є репрезентативними для вітчизняного ринку загалом, де переважають компанії торгівлі, промисловості та сфери послуг із набагато нижчим рівнем технологічної зрілості.

Щодо структури інвестицій у цифровізацію HR, приблизно половина (49%) загальних інвестицій у цифровізацію HR-процесів спрямована на впровадження програмних рішень для управління людським капіталом, третина (32%) – на хмарні сервіси, тоді як у найближчій перспективі заплановано збільшення інвестицій у прогнозування, автоматизацію та штучний інтелект [3]. Принципово важливо, що прогнозна аналітика – найвища сходинка зрілості HR-аналітики за ієрархічною моделлю – поки що перебуває лише у площині інвестиційних намірів, а не реальної практики.

Аналіз наукової літератури та емпіричних досліджень дозволяє систематизувати основні перешкоди впровадження HR-аналітики у чотири взаємопов'язані групи.

Перша група – компетентнісний дефіцит. Для підвищення ефективності управлінських рішень на основі HR-аналітики необхідно не тільки створити відповідну інфраструктуру й оптимізувати бізнес-процеси у сфері управління персоналом, а й розвинути необхідні компетенції самих HR-фахівців щодо застосування аналітики. Цей дефіцит є структурним: HR-освіта в Україні традиційно орієнтована на трудове право, психологію та кадрове діловодство, а не на аналіз даних та стратегічне управління [12].

Друга група – технологічна та фінансова обмеженість. Серед негативних моментів впровадження автоматизованих систем управління персоналом слід виокремити необхідність додаткових витрат на встановлення та обслуговування таких систем, а також нерозуміння керівництвом більшості вітчизняних підприємств переваг від їх застосування. Серед основних чинників, що визначають успіх цифровізації підприємства, дослідники виділяють технічну готовність до впровадження інформаційних технологій, рівень програмного забезпечення, забезпечення високошвидкісним інтернетом та кваліфікацію персоналу [13].

Третя група – організаційний та культурний опір. Причини незавершеності цифровізації HR-процесів полягають не лише в технічних перешкодах: йдеться також про психологічну неготовність фахівців до змін, рівень цифрової культури в компанії та відсутність чіткого розуміння, яку саме управлінську проблему вирішує автоматизація. Часто HR-фахівці не бачать

швидкого результату або бояться, що нова система ускладнить роботу замість того, щоб її спростити. Додатковим виміром цього опору є ставлення самих працівників: 35% з них позитивно сприймуть перехід на електронні HR-процеси, тоді як 32% виявлятимуть супротив через незвичність нових інструментів, а 21% – через прихильність до традиційного «паперового» формату [9, 10].

Четверта група – правові та етичні обмеження. Зростаюча інтеграція технологій штучного інтелекту в HR-аналітику підвищує ризик деградації суб'єктивності HR-рішень до хибної об'єктивності даних, а тому виникає потреба поєднувати індуктивні методи машинного навчання з традиційними дедуктивними підходами, щоб повноцінно враховувати складність явищ у сфері управління персоналом. Окремим правовим бар'єром є вимоги Закону України «Про захист персональних даних», дотримання яких при масштабному збиранні кадрових даних вимагає розробки спеціальних організаційних процедур, відсутніх у більшості компаній.

Незважаючи на перелічені бар'єри, вітчизняна практика HR зазнала форсованої цифровізації під впливом двох послідовних зовнішніх потрясінь. Перше з них, пандемія COVID-19, кратно збільшило попит на дистанційні HR-інструменти. Інтенсивне й різке зростання рівня впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси було безпосередньо пов'язане з пандемією COVID-19, а сама цифровізація, яка сприймалася виключно як точкове оцифрування окремих процесів, перетворилася на глобальну стратегію розвитку й подальшого функціонування організацій [14].

Другий і значно потужніший структурний шок – повномасштабне збройне вторгнення росії в лютому 2022 р. – трансформував умови управління персоналом докорінно. У сфері дистанційної зайнятості, яка є безпосередньою передумовою цифровізації HR-взаємодії, динаміка виглядає так: частка вакансій з дистанційним форматом роботи зросла з 4% у другому кварталі 2019 року до 6,4% у другому кварталі 2020 р. та досягла піку у четвертому кварталі 2021 р. – 6,8%, а початок повномасштабного вторгнення спричинив різкі зміни ринку праці, що потребували подальших адаптацій. За даними дослідження European Business Association, у 2023 р. 61% компаній надавали своїм працівникам можливість дистанційної роботи, з яких 28% запровадили її для всіх категорій персоналу [15]. Є висока вірогідність, що і після завершення воєнного стану дистанційний формат роботи збережеться у значній частині підприємств.

Оскільки робоча сила сьогодні вирізняється високим рівнем розпорошеності та психологічної вразливості, традиційних методів управління вже недостатньо. HR-аналітика виступає фундаментальною базою для прогнозування кризових явищ – від зниження продуктивності до витоку талантів. Зокрема, врахування психоемоційних метрик дозволяє розробляти дієві інтегративні моделі, які допомагають бізнесу долати критичні виклики: дефіцит фахівців та технологічну нерівномірність впровадження систем управління

Кадровий дефіцит набув загрозливих масштабів. За даними дослідження «Барометр ринку праці 2024», кадровий голод, спричинений поєднанням воєнних дій, мобілізації та міграції, змусив роботодавців суттєво переглянути підходи до залучення персоналу: частка компаній, що наймають внутрішньо переміщених осіб, зросла з 35% у 2023 р. до 47% у 2024 р., а тих, хто готовий залучати ветеранів, – з 24% до 43% [16]. Додатково, головним трендом ринку праці у 2026 р. залишається нестача працівників, спричинена поєднанням демографічного скорочення населення, бойових дій, мобілізації та міграції, а дефіцит особливо відчутний у робітничих, технічних спеціальностях, будівництві, виробництві, обороні, агросекторі та медицині [17].

Поза прямою залежністю від масштабів кадрового дефіциту, впровадження HR-аналітики трансформує саму архітектуру відносин між HR-службою і вищим керівництвом у системі корпоративного адміністрування. Використання аналітично обґрунтованих даних на етапах планування, реалізації та оцінювання навчання персоналу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і підтриманню керованості процесів розвитку персоналу за умов обмежених ресурсів, а HR-аналітика формує аналітичну основу для підвищення якості управління в цілому [18].

Дослідження засвідчили, що головною прогалиною у вітчизняній практиці є не відсутність окремих цифрових інструментів, а відсутність системного організаційного механізму, який визначав би, яким чином HR-аналітика вбудовується в архітектуру корпоративного адміністрування персоналу: хто збирає і верифікує дані, хто їх інтерпретує, хто ухвалює рішення на їх основі і хто несе за них відповідальність.

Традиційний підхід до аналізу кадрових процесів стикається з труднощами у формуванні об'єктивної картини стану людських ресурсів та прогнозуванні кадрових ризиків, отже методичним результатом цього дослідження є тривимірна матрична модель, яка описує не перелік інструментів, а організаційну логіку їх інтеграції.

Пропонована модель будується у тривимірному просторі, де кожен вимір є самостійним аналітичним зрізом, але управлінська цінність моделі виникає саме на їх перетині. Три виміри – аналітична зрілість, функціональне охоплення та рівень управлінської відповідальності – утворюють матрицю, кожна клітинка якої є управлінським сценарієм: певний тип аналітики застосовується до певної HR-функції особою або органом відповідного рівня ієрархії. Загальна архітектура моделі представлена на рис. 1.



Рис. 1. Тривимірна матрична модель інтеграції HR-аналітики у систему корпоративного адміністрування персоналу. Джерело: розроблено авторами.

Перший вимір, аналітична зрілість, відображає не просто технічну складність аналізу, а насамперед характер управлінської цінності, що генерується. Дослідження зрілості HR-аналітики засвідчують, що ефективні моделі мають інтегрувати технічні, технологічні та організаційні чинники, уникаючи фрагментарних підходів, які надмірно акцентують або технічний, або організаційний вимір, нехтуючи їх фундаментальною взаємопов'язаністю. При цьому прогностичний і приписовий рівні аналітики становлять нинішню точку досконалості в освоєнні передової аналітики – вище базової звітності, але нижче повної автоматизації рішень.

Таким чином, чотири рівні зрілості у пропонуваній моделі – описовий, діагностичний, прогностичний і приписовий – є не тільки технічними сходинками, а й організаційними стадіями, кожна з яких потребує специфічного набору компетенцій, інфраструктури та управлінської культури. Описовий рівень відповідає на питання що сталося? і генерує кадрову звітність. Діагностичний рівень відповідає на питання чому? і розкриває причинно-наслідкові зв'язки. Прогностичний рівень відповідає на питання що буде? і формує кадрові прогнози. Приписовий рівень відповідає на питання що робити? і генерує рекомендації для стратегічних рішень.

Другий вимір, функціональне охоплення, структурує повний цикл корпоративного адміністрування персоналу у шість функціональних блоків: залучення і відбір; адаптація та введення на посаду; навчання і розвиток; оцінювання та управління результативністю; мотивація і винагорода; утримання і планування наступництва. Місце HR-аналітики у системі управління персоналом охоплює весь ланцюжок від рекрутингу та адаптації до оцінювання й утримання співробітників, а необхідність переходу від інтуїтивних до підходів, заснованих на даних, дозволить суттєво підвищити

обґрунтованість кадрової політики на кожному з цих етапів. Кожен з шести функціональних блоків у матриці отримує набір показників, доречних для кожного з чотирьох рівнів аналітичної зрілості.

Третій вимір, рівень управлінської відповідальності, є основним внеском моделі, оскільки саме він перетворює її з аналітичного інструменту на механізм корпоративного адміністрування. Цей вимір охоплює три рівні: оперативний (HR-адміністратор, лінійний менеджер), тактичний (HR-бізнес-партнер, керівник підрозділу) і стратегічний (HR-директор, виконавчий директор, наглядова рада). Управління даними в HR-аналітиці є стратегічним наглядом і сукупністю операційних правил, що регулюють збір, використання, захист і поширення даних про працівників, а організаціям необхідно забезпечувати легітимність аналітичних систем, чіткий розподіл власності на дані, підзвітності та протоколів їх життєвого циклу.

Центральним операційним елементом моделі є матриця управлінських сценаріїв. Кожен сценарій описується чотирма параметрами: який рівень аналітики застосовується; до якої HR-функції; яка посадова особа або орган є «власником рішення»; який показник є підставою для рішення.

Практична цінність тривимірної матричної моделі суттєво зростає завдяки інструменту самодіагностики – матриці зрілості, яка дозволяє організації визначити свою поточну позицію і сформувати дорожню карту розвитку (табл. 1). Підхід моделі зрілості дає організаціям ефективну підтримку у розвитку конкретної спроможності від початкового до бажаного стану зрілості, а матриця взаємозалежностей між вимірами дозволяє операціоналізувати аналітичну спроможність і оцінити організаційну зрілість, сформувати узгоджені дорожні карти розвитку та забезпечити порівняльний аналіз і безперервне вдосконалення.

Таблиця 1

Матриця зрілості HR-аналітики

Вимір / Стадія	Стадія 1: Фрагментарна	Стадія 2: Функціональна	Стадія 3: Інтегрована	Стадія 4: Стратегічна
Рівень аналітики	Описовий; окремі звіти без системи	Описовий + Діагностичний в окремих функціях	Діагностичний + Прогностичний для ключових рішень	Усі 4 рівні, включно з Приписовим для стратегії
Покриття HR-функцій	Кадрове діловодство, відбір (частково)	Відбір, оцінка, навчання (3–4 функції)	Усі 6 функцій повного циклу адміністрування	Усі функції + міжфункціональна інтеграція
Власник рішення	Лінійний менеджер (інтуїтивно)	HR-адмін. + Лінійний менеджер (на основі даних)	HR-бізнес-партнер + Керівник підрозділу (стратег. рівень)	HR-директор + Виконавчий директор + Наглядова рада
Управління HR-даними	Власник даних визначений (мінімум)	Власник + Протоколи збору і захисту	+ Прозорість алгоритмів + Підзвітність	Повна система + Регулярний аудит системи
Роль HR-служби	Адміністратор кадрового діловодства	Постачальник аналітичних звітів	Стратегічний партнер у плануванні	Рівноправний учасник стратегічного управління

Джерело: складено авторами за [4, 5].

Матриця зрілості описує чотири стадії організаційного розвитку за п'ятьма вимірами: рівень аналітики, покриття HR-функцій, власник рішення, стан управління даними та роль HR-служби.

Стадія 1 – фрагментарна: організація використовує

окремі цифрові HR-інструменти без їх системної інтеграції; аналітика обмежена описовим рівнем; рішення ухвалюються переважно на основі досвіду керівника; відповідальність за дані не закріплена; HR-служба виконує роль адміністратора кадрового діловодства.

Стадія 2 – функціональна: в організації сформована єдина база кадрових даних; застосовуються описова і діагностична аналітика в окремих HR-функціях; визначено власника HR-даних; аналітичні звіти регулярно надходять до тактичного рівня управління; HR-служба стає постачальником аналітичних звітів.

Стадія 3 – інтегрована: аналітика охоплює весь функціональний цикл адміністрування персоналу; прогностичний рівень застосовується для ключових кадрових рішень; HR-служба бере участь у стратегічному плануванні організації; діють задокументовані принципи управління HR-даними, включаючи прозорість алгоритмів і підзвітність.

Стадія 4 – стратегічна: HR-аналітика є повноцінним елементом системи корпоративного адміністрування; приписовий рівень формує рекомендації для наглядової ради; управління HR-даними інтегроване в загальну систему корпоративного врядування; HR-служба є рівноправним учасником стратегічного управління; організація здійснює безперервне вдосконалення аналітичної спроможності. Ефективні моделі мають інтегрувати технічні, технологічні та організаційні чинники, при цьому управлінські структури, підтримка керівництва, стратегічне узгодження і аналітична експертиза мають розвиватися синергійно, а не відокремлено.

Принциповою відмінністю пропонованої моделі від суміжних підходів є те, що управління HR-даними у ній не виокремлено в автономний блок, а утворює наскрізну підсистему, що пронизує всі три виміри і всі чотири стадії зрілості (рис. 1). Ця підсистема містить п'ять структурних елементів.

Власність даних – закріплення конкретних посадових осіб як відповідальних за якість, повноту і актуальність кожного масиву кадрових даних. Цей елемент є обов'язковим вже з першої стадії зрілості.

Протоколи життєвого циклу даних – документовані правила збору, зберігання, використання, архівування і знищення кадрових даних відповідно до вимог законодавства України про захист персональних даних.

Прозорість алгоритмів – вимога зрозумілості механізму формування аналітичних висновків для управлінських суб'єктів, які ухвалюють рішення на їх основі. Поєднання індуктивних методів машинного навчання з традиційними дедуктивними підходами є необхідним для того, щоб уникнути деградації суб'єктивності HR-рішень до хибної об'єктивності даних, оскільки саме такий гібридний підхід дозволяє повноцінно враховувати складність явищ у сфері управління персоналом.

Підзвітність рішень – розмежування між аналітичним висновком (що кажуть дані) і управлінським рішенням (що робить керівник). Відповідальність за рішення завжди залишається за людиною, а не за алгоритмом – незалежно від рівня автоматизації аналізу. Цей принцип є центральним для корпоративного адміністрування, де розподіл відповідальності є системоутворюючою характеристикою.

Регулярний аудит аналітичної системи – систематична перевірка якості даних, коректності алгоритмів і

відповідності управлінських рішень задокументованим принципам. Цифрові інструменти дозволяють прогнозувати ймовірність виникнення кадрових ризиків та розробляти превентивні заходи, а системи візуалізації та звітності забезпечують наочне представлення результатів аудиту для різних рівнів управління, що принципово відрізняє цифровий підхід від традиційного, обмеженого вибірковими перевітками.

Практичною перевагою пропонованої моделі є її масштабованість. Організації початкового рівня зрілості (переважно малий і середній бізнес) розпочинають із впровадження описового рівня аналітики та формування мінімальної інфраструктури: єдиної бази даних персоналу, стандартизованої звітності і базових показників. Використання аналітичних технологій в управлінні персоналом зумовлює не лише автоматизацію окремих HR-процесів, а й трансформацію організаційних структур, управлінських процедур і поведінкових моделей персоналу, що вимагає усвідомленого і поетапного підходу до управління такими змінами.

Організації проміжного рівня зрілості переходять до діагностичного і прогностичного рівнів, формують систему HR-метрик, пов'язаних із бізнес-результатами, і визначають «власника даних» та механізми управлінської звітності. Організації розвинутого рівня зрілості досягають приписового рівня аналітики і повноцінно інтегрують HR-аналітику у систему стратегічного планування. Глобальна невизначеність та цифрові зміни вимагають трансформації управління людськими ресурсами в напрямку людиноцентричних підходів, де технологічні рішення слугують не заміною, а підсиленням людського потенціалу в системі управління.

Специфіка функціонування українських організацій в умовах воєнного стану потребує доповнення базової моделі блоком антикризової адаптивності, що вбудовується в кожен зі стадій зрілості і включає специфічні показники: індекс кадрової вразливості підрозділу (частка позицій, заміщення яких критично ускладнене через мобілізаційні ризики або еміграцію); показник психоемоційної стійкості колективу (на основі регулярних анонімних опитувань); коефіцієнт операційної безперервності (здатність підрозділу зберігати функціональність при втраті ключових носіїв знань). Ці показники відображені в нижній частині рис. 1 і не замінюють стандартні метрики моделі, а доповнюють їх на кожному рівні управлінської відповідальності.

Таким чином, тривимірна матрична модель відрізняється від наявних підходів у чотирьох ключових аспектах. По-перше, вона є операціональною: кожна клітинка матриці містить конкретний управлінський сценарій із визначеним власником рішення і набором метрик. По-друге, вона забезпечує самодіагностику через матрицю зрілості з чотирма стадіями і п'ятьма вимірами оцінювання. По-третє, підсистема управління даними є наскрізною, а не автономною, що робить її невід'ємним елементом корпоративного адміністрування, а не технічним доважком. По-четверте, модель містить структурований блок адаптації до умов

воєнного стану – що є суттєво важливим для українського контексту і практично відсутнє в наявній науковій літературі.

**Висновки.** Аналіз стану цифровізації HR-процесів в Україні засвідчив системну «цифрову асиметрію»: лише 30% HR-фахівців повністю готові до цифровізації, 13% компаній здатні виміряти її управлінський ефект, а організації обирають цифрові рішення за критерієм зручності, а не стратегічної цінності. Систематизовано чотири групи взаємопов'язаних бар'єрів впровадження HR-аналітики: компетентнісний дефіцит, технологічна та фінансова обмеженість, організаційний і культурний опір, правова невизначеність. Подолання цих перешкод потребує одночасної трансформації компетенцій, управлінської культури та правових механізмів. Структурні виклики воєнного часу – кадровий дефіцит, масштабна дистанційна зайнятість, залучення ВПО та ветеранів – перетворюють HR-аналітику з управлінської опції на організаційну необхідність із безпековим виміром.

Як основний методичний результат розроблено тривимірну матричну модель інтеграції HR-аналітики, що поєднує виміри аналітичної зрілості,

функціонального охоплення та управлінської відповідальності. Її операціональність забезпечується матрицею управлінських сценаріїв із визначеним власником рішення та набором метрик для кожної клітинки. Матриця зрілості дозволяє організаціям діагностувати поточну позицію та формувати дорожню карту розвитку. Наскрізна підсистема управління HR-даними на п'яти принципах і блок антикризової адаптивності забезпечують відповідність моделі вимогам корпоративного врядування та умовам воєнного стану.

Перспективами подальших досліджень є емпірична верифікація матриці зрілості, розроблення галузевоспецифічних модифікацій моделі.

**Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту.** Під час підготовки цієї статті було використано інструменти ШІ (зокрема, ChatGPT-5.5, OpenAI, 2026). Використання ШІ обмежувалося редагуванням англійського тексту анотації та структуруванням/упорядкуванням текстів з обов'язковою прикінцевою перевіркою та погодженням авторами. Автори несуть повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

#### Список використаних джерел:

1. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.
2. Тертична Л.І., Семенова Д.В. (2025). Діджиталізація в сфері управління персоналом. Економіка та суспільство, №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>.
3. Мельниченко С., Лосіцька Т., Беляєва Н. (2022). Цифровізація системи HR-менеджменту підприємства в контексті глобалізаційних змін. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, Т. 6. № 41. С. 534–543. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v6i41.251527>.
4. Грідін О. В. (2024). HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. Економіка та суспільство, Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.
5. Котовська І. (2026). HR-аналітика як складова системи управління персоналом: оцінка впливу на ефективність управлінських рішень. Економіка та суспільство, Вип. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-201>.
6. Кобець Д. (2024). HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки, Т. 330 №3. С. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27>.
7. Wirges F. та Neyer A.-K. (2023). Towards a process-oriented understanding of HR analytics: implementation and application. Review of Managerial Science, Vol. 17. Pp. 2077–2108. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00574-0>.
8. Bottesch S., Schwenke Ch., Förster M., Klier M. (2025). Driving business value through people analytics: Literature review and research agenda. Electronic Markets, Vol. 35. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-025-00842-3>.
9. Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. (2020). Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник, Т. 64. № 3. С. 147–156. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.147](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147).
10. «Вчасно. Кадри». (2026). Результати опитування 157 компаній: готовність до цифровізації кадрових процесів. Презентовано на RAU HR Conference 2026. URL: [https://docs.google.com/document/d/1cKh-r6Qu3uZpoNelZSk\\_wMa9mH3YjhhCpXOrj4tvcjk/edit?tab=t.0](https://docs.google.com/document/d/1cKh-r6Qu3uZpoNelZSk_wMa9mH3YjhhCpXOrj4tvcjk/edit?tab=t.0) (дата звернення 15.05.2026).
11. Фещенко Ю. (2026). Як штучний інтелект змінює рекрутинг та управління талантами – про що говорили на IT HR Forum 2026. МС: Money & Career. URL: <https://mc.today/uk/yak-shtuchnij-intelekt-zminyuye-rekruting-ta-upravlinnya-talantami-pro-shho-govorili-na-it-hr-forum-2026> (дата звернення 15.05.2026).
12. Костишина Т., Тужилкіна О., Костишина А. (2024). Прийняття ефективних управлінських рішень на підставі HR-аналітики. Grail of Science, №39. С. 147–155. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.018>.
13. Чернікова Н., Вороніна В., Чеботарьов К. (2023). Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка, №3(03). С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786->

8141/2023-3-12.

14. Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. (2023). HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії, Вип. 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>.
15. European Business Association. (2023). Дослідження ринку праці України. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/> (дата звернення 15.05.2026).
16. Горбачова А. (2024). На тлі кадрового дефіциту через війну українцям стало простіше знайти роботу, – дослідження. Уніан. URL: [https://www.unian.ua/economics/other/na-tli-kadrovogo-deficitu-cherez-viynu-ukrajincyam-stalo-prostishe-znaiti-robotu-doslidzhennya-12848235.html](https://www.unian.ua/economics/other/na-tli-kadrovogo-deficitu-cherez-viynu-ukrajincyam-stalo-prostishe-znaiti-robotu-doslidzhennya-unian) (дата звернення 16.05.2026).
17. Сухорукова Г. (2026). Український ринок праці у 2026 році: тренди від HR-експертів. Kyivstar Business HUB. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinskij-rinok-praczi-u-2026-roczii-trendi-vid-hr-ekspertiv> (дата звернення 16.05.2026).
18. Грідін О., Заїка С., Нагаєв В. (2026). HR-аналітика як інструмент розвитку управлінських компетентностей у системі управління персоналом в умовах війни. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, №12. С.13–28. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-13-28>.

#### References:

1. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Rubel, K. O. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> [in Ukrainian].
2. Tertychna, L. I., & Semenova, D. V. (2025). Didzhitalizatsiia v sferi upravlinnia personalom [Digitalization in the field of personnel management]. Ekonomika ta suspilstvo, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81> [in Ukrainian].
3. Melnychenko, S., Lositska, T., & Bieliaieva, N. (2022). Tsyfrovizatsiia systemy HR-menedzhmentu pidpriemstva v konteksti hlobalizatsiinykh zmin [Digitalization of the HR management system of the enterprise in the context of globalization changes]. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 6(41), 534–543. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251527> [in English].
4. Hridin, O. V. (2024). HR-analytika yak kliuchovy instrument systemy upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii [HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization]. Ekonomika ta suspilstvo, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29> [in Ukrainian].
5. Kotovska, I. (2026). HR-analytika yak skladova systemy upravlinnia personalom: otsinka vplyvu na efektyvnist upravlinskykh rishen [HR analytics as a component of the personnel management system: assessment of impact on management decision efficiency]. Ekonomika ta suspilstvo, (84). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-201> [in Ukrainian].
6. Kobets, D. (2024). HR-analytika i Big Data yak instrumenty tsyfrovoho menedzhmentu liudskykh resursiv [HR analytics and Big Data as tools of digital human resource management]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, 330(3), 184–189. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27> [in Ukrainian].
7. Wirges, F., & Neyer, A.-K. (2023). Towards a process-oriented understanding of HR analytics: implementation and application. Review of Managerial Science, (17), 2077–2108. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00574-0> [in English].
8. Bottesch, S., Schwenke, Ch., Förster, M., & Klier, M. (2025). Driving business value through people analytics: Literature review and research agenda. Electronic Markets, (35). <https://doi.org/10.1007/s12525-025-00842-3> [in English].
9. Danylevych, N. S., Rudakova, S. H., Shchetinina, L. V., & Kasianenko, Ya. A. (2020). Didzhitalizatsiia HR-protsesiv u suchasnykh realiakh [Digitalization of HR processes in modern realities]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, 64(3), 147–156. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.147](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147) [in Ukrainian].
10. Vchasno.Kadry. (2026). Rezultaty opytuvannia 157 kompanii: hotovnist do tsyfrovizatsii kadrovkykh protsesiv [Results of a survey of 157 companies: readiness for digitalization of HR processes]. Presented at RAU HR Conference 2026. [https://docs.google.com/document/d/1cKh-r6Qy3uZpoNelZSk\\_wMa9mH3YjhhCpXOrj4tvcjk/edit?tab=t.0](https://docs.google.com/document/d/1cKh-r6Qy3uZpoNelZSk_wMa9mH3YjhhCpXOrj4tvcjk/edit?tab=t.0) [in Ukrainian].
11. Feshchenko, Yu. (2026). Yak shtuchnyi intelekt zminuie rekrutynh ta upravlinnia talantamy – pro shcho hovorily na IT HR Forum 2026 [How artificial intelligence changes recruiting and talent management – what was discussed at IT HR Forum 2026]. MC: Money & Career. <https://mc.today/uk/yak-shtuchnij-intelekt-zminyuye-rekruting-ta-upravlinnya-talantami-pro-shho-govorili-na-it-hr-forum-2026> [in Ukrainian].
12. Kostyshyna, T., Tuzhykina, O., & Kostyshyna, A. (2024). Pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen na pidstavi HR-analytyky [Making effective management decisions based on HR analytics]. Grail of Science, (39), 147–155. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.018> [in Ukrainian].
13. Chernikova, N., Voronina, V., & Chebotarov, K. (2023). Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Innovative approaches in HR process management at domestic enterprises]. Transformatsiina ekonomika, 3(03), 70–75. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12> [in Ukrainian].

14. Orel, Yu. L., & Smahliuk, A. A. (2023). HR-menedzhment v ukraïnskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii [HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization]. *Akademichni Vizii*, (19). <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499> [in Ukrainian].
15. European Business Association. (2023). Doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy [Labour market research of Ukraine]. <https://eba.com.ua/doslidzhennya-ryнку-pratsi-ukrayiny-2/> [in Ukrainian].
16. Horbachova, A. (2024). Na tli kadrovoho defitsytu cherez viinu ukraïntsiam stalo prostishe znayty robotu – doslidzhennia [Amid personnel shortage due to war, it became easier for Ukrainians to find work – research]. *Unian*. <https://www.unian.ua/economics/other/na-tli-kadrovogo-deficitu-cherez-viynu-ukrajincyam-stalo-prostishe-znayti-robotu-doslidzhennya-12848235.html> [in Ukrainian].
17. Sukhorukova, H. (2026). Ukraïnskyi rynek pratsi u 2026 rotsi: trendy vid HR-ekspertiv [Ukrainian labour market in 2026: trends from HR experts]. *Kyivstar Business HUB*. <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinskij-rinok-praczi-u-2026-roczy-trendi-vid-hr-ekspertiv> [in Ukrainian].
18. Hridin, O., Zaika, S., & Nahayev, V. (2026). HR-analytyka yak instrument rozvytku upravlinskykh kompetentnosti u systemi upravlinnia personalom v umovakh viiny [HR analytics as a tool for developing managerial competencies in the personnel management system under wartime conditions]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, (12), 13–28. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-13-28> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 27.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.